Prólogo

Las ideas más poderosas son casi siempre las más sencillas. Y muy a menudo provienen de fuentes inverosímiles. *El gerente de sueños* de Matthew Kelly es una demostración de estos axiomas.

Desde que las organizaciones existen, los líderes han estado buscando maneras de inspirar a los trabajadores e impedir que se vayan en busca de jardines del edén imaginados. Pero durante los últimos treinta años, son cada vez menos las personas que se aferran a la idea de permanecer en la misma compañía durante toda su carrera, y el interés en inspirar y retener a los empleados ha crecido rápidamente. Hoy, con la creciente escasez de mano de obra cualificada en los mercados de trabajo —y la influencia sin precedentes que se ha dado a los empleados—, la búsqueda de una solución eficaz para el problema de mantener al personal ha llegado a ser nada menos que una obsesión. Y por una buena razón.

Ahora los ejecutivos comprenden que el coste de perder al buen personal ya no se limita a los gastos de selección y formación más altos; ésta es una receta para el fracaso. Incluso los gerentes más cínicos admitirán que una de las ventajas más importantes que puede tener una com-

pañía es la capacidad para mantener y motivar el capital humano, ya escaso.

Desafortunadamente, los gerentes y profesionales de recursos humanos han centrado casi toda su atención en señuelos como la remuneración y los beneficios. Han aumentado los salarios, han incrementado las *stock options*, han permitido la participación del personal en el negocio, han extendido el periodo de vacaciones y dejan que los empleados lleven sus mascotas al trabajo; en el mejor de los casos, con un éxito limitado. Cuando una compañía ha sido capaz de usar con éxito alguna de estas herramientas para inducir a un empleado insatisfecho a quedarse en la organización, generalmente descubre que la solución es sólo un recurso temporal, y costoso.

Lo cierto es que pocas personas trabajan sólo por dinero. Por supuesto, todos necesitamos dinero e indudablemente lo tenemos en cuenta en nuestras decisiones acerca de un empleo. Pero cuando se trata de inspirar a las personas y crear el tipo de entorno donde los empleados descartan la idea de abandonar su organización, hay algo mucho más poderoso —y menos costoso— que las compañías, en su mayor parte, han pasado por alto.

Hasta ahora.

Mientras usted lee este libro, quizá tenga la misma reacción que yo tuve. «¿Por qué alguien no ha imaginado esto antes? ¡Bien visto es tan obvio!» Y éste es el signo de una idea realmente ingeniosa.

Pero el verdadero valor de la idea revolucionaria de Matthew Kelly estriba en que es uno de esos raros hallazgos que son tan beneficiosos para los empleados como

para la cuenta de resultados de una compañía. Es como descubrir una nueva fuente de combustible barato y eficaz ¡que también es inocuo para el medio ambiente!

La única objeción que puedo hacer a la idea de Matthew Kelly —aunque supongo que desde un punto de vista competitivo podría ser algo positivo— es que algunos gerentes probablemente rechazarán su teoría. Podrían decir: «Deje de fastidiarme. Ésa es la idea más tonta que jamás he oído». O pensarán: «Después de todo, ¿quién es ese Matthew Kelly? Jamás he oído hablar de él como un experto en gestión o en empresas».

Mi respuesta a ambas objeciones es: «¡Exactamente!»

—Patrick Lencioni, autor de
Las cinco disfunciones de un equipo

El dilema

El futuro de su organización y el potencial de sus empleados están entrelazados; sus destinos están conectados.

Una compañía sólo puede llegar a ser la mejor versión de sí misma en la medida que el personal que la dirige se esfuerce por llegar a ser la mejor versión de sí mismo. Esto es universalmente válido para las organizaciones, ya se trate de una empresa, una escuela, un gobierno, una sociedad sin ánimo de lucro o un equipo de fútbol. La empresa podrá explorar su potencial en la medida que su consejero delegado, su equipo ejecutivo y sus gerentes y empleados exploren su potencial como individuos.

El problema es que hoy la mayoría de las personas en el ambiente de trabajo están *muy poco comprometidas*. Éste es el dilema que afrontan los gerentes modernos. En diferentes medidas, las personas no se sienten conectadas con su trabajo ni con las organizaciones en las que trabajan ni con sus colegas. No hay ningún factor que afecte más a la moral, la eficiencia, la productividad, el crecimiento sostenible, la lealtad del cliente y la rentabilidad que esta *falta de compromiso*.

¿Hay un 85 por ciento de empleados comprometidos? ¿Un 60 por ciento de empleados comprometidos? ¿Un 50

por ciento? O peor aún, ¿acaso han decidido «renunciar y quedarse»? Haga los cálculos. ¿A cuánto asciende su nómima? Si, en promedio, usted tiene un 75 por ciento de empleados comprometidos, la falta de compromiso le está costando el 25 por ciento de su nómina cada mes, sólo en productividad. Desde luego, el coste real para su empresa es mucho más alto cuando usted toma en consideración de qué modo los empleados no comprometidos afectan negativamente a sus clientes en cada aspecto de su empresa.

Han pasado casi cuarenta años desde que Peter Drucker observó el error más grave y la falacia de nuestro sistema contable: en el balance, el personal aparece en la columna de pasivos. La maquinaria y los ordenadores se consideran como activos y las personas como pasivos. Desde luego, la realidad es que las *personas idóneas* son el activo más importante de una organización. Quizás hemos reconocido esta verdad en teoría, pero no hemos permitido que penetre suficientemente en el modo de gestionar nuestras organizaciones y, de hecho, en nuestra manera de tratar a las personas que trabajan en ellas.

Aun cuando deseamos comprometer al personal que trabaja con y para nosotros, en la mayoría de los casos parece que simplemente no hemos encontrado un modo práctico, eficiente y accesible de hacerlo.

El concepto del *gerente de sueños* proporciona una manera revolucionaria de acabar con esta tendencia paralizante hacia la falta de compromiso y demuestra cómo las organizaciones grandes y pequeñas pueden *comprometer activamente* a su personal, creando de este modo una ventaja competitiva de dimensiones colosales.

En el pasado, las compañías competían por el precio, la calidad, la cantidad, el servicio al cliente, la excelencia operativa y el liderazgo del producto. En las próximas décadas, seremos testigos de una nueva gran batalla empresarial: la guerra por el talento. Para algunos, ya se está librando, pero en realidad sólo está en sus comienzos.

La revista *Business Week* informa de que, durante los próximos diez años, el 21 por ciento de la gerencia superior y el 24 por ciento de todos los puestos directivos en todas las funciones, regiones e industrias llegarán a estar vacantes. A esta tendencia se suma una población senescente, una mano de obra en disminución y una creciente intolerancia con la población de inmigrantes ilegales que hoy proporciona una gran parte de la mano de obra no cualificada en Estados Unidos. Además, tenemos una crisis de talento y mano de obra de enormes consecuencias en todas las disciplinas, desde las personas con una formación superior hasta las menos cualificadas.

Pero no es suficiente emplear simplemente a las personas idóneas. La capacidad para atraer, comprometer y retener talentos será el principal objetivo estratégico de todos los líderes modernos y las organizaciones de éxito.

La prioridad número uno de un entrenador de fútbol es atraer, desarrollar, formar, organizar y motivar el talento de su equipo. Los entrenadores y los directivos son muy conscientes de que el éxito futuro de su organización depende de los talentos que atraen, comprometen y retienen. Encontrar y desarrollar ese talento es su principal objetivo. ¿Acaso las prioridades de un consejero delegado o de un gerente deberían ser diferentes?

El propósito de una compañía es llegar a ser la mejor versión de sí misma.

La siguiente pregunta es: ¿cuál es el propósito de un empleado? Muchas personas dirían: «Ayudar a la compañía a alcanzar sus objetivos», pero estarían equivocadas. Indudablemente, ésa es una parte del papel del empleado, pero su propósito fundamental es llegar a ser la mejor versión de sí mismo. Contrariamente a lo que supone la teoría tradicional de la gestión y la práctica popular, las personas no existen para la compañía. Pero la compañía existe para las personas. Cuando una empresa olvida que su razón de ser es servir a sus clientes, rápidamente fracasa. Los empleados son nuestros primeros clientes, y nuestros clientes más influyentes.

El propósito de una persona es llegar a ser la mejor versión de sí misma.

Encontrar una manera de crear un ambiente que ayude a los empleados a llegar a ser la mejor versión de sí mismos, al mismo tiempo que la compañía procura ser la mejor versión de sí misma, puede parecer algo imposible para muchos; para otros, estos objetivos suelen ser opuestos. Pero, en realidad, son sorprendentemente complementarios.

Ésta es la historia de un líder y su equipo ejecutivo que se proponen transformar una empresa a través del *compromiso activo de una mano de obra no comprometida*.

El secreto revelado en esta historia es la razón fundamental que nos motiva a los seres humanos, no sólo a trabajar sino también a comprometernos en cada aspecto de nuestras vidas. Ya sea el consejero delegado de una gran

compañía o el jefe de un pequeño departamento, el director de una escuela o un entrenador de fútbol, un padre que aborda la dinámica de la cooperación dentro de su familia o un empleado que está tratando de justificar lo que hace cada día…, usted está a punto de descubrir algo que cambiará su vida para siempre.

PRIMERA PARTE

LA DESESPERACIÓN

Simplemente, otro día

Las circunstancias eran críticas y Simon Roberts lo sabía. Mientras serpenteaba con lentitud a través del tráfico en otra mañana nubosa, empezó a preguntarse hacia dónde estaba yendo su vida, y sus pensamientos rápidamente se desviaron hacia su empleo. Ahora no le parecía atractivo y eso le hacía sentirse deprimido y poco motivado. Simon no era una persona perezosa; le gustaban los grandes retos. Pero hacía algún tiempo que se encontraba desligado de su trabajo, y eso le preocupaba. Era necesario cambiar algo; pero no estaba seguro de qué cambiar o por dónde empezar.

Desde hace cuatro años, Simon trabaja para Admiral Janitorial Services porque resolver problemas y trabajar con otras personas son dos cosas por las que siente una gran pasión.

Su título en la tarjeta comercial es «Gerente general», aunque durante los últimos cuatro años ha ocupado casi todo su tiempo en los asuntos de selección del personal. A decir verdad, «Jefe de selección» parece un título más apropiado, ya que ha pasado el 75 por ciento de su tiempo tratando temas directamente relacionados con la «rotación de personal».

Pero en Admiral, la palabra «rotación» no se pronunciaba.

De hecho, actualmente hay muchas compañías que tienen problemas de rotación de personal, y quizá nunca ha sido más difícil formar un equipo. Pero si usted piensa que su empresa tiene un problema de rotación de personal, trate de poner las cosas en orden. En eso ha estado trabajando Simon durante los últimos cuatro años. Admiral Janitorial Services tiene sólo cuatrocientos empleados y un porcentaje de rotación anual del 400 por ciento, un poco más que la media de la industria. Huelga decir que el espíritu de equipo y la moral de los empleados son bajos.

Al entrar en el espacio de aparcamiento de las oficinas centrales de Admiral, Simon sintió que perdía sus energías y se preguntó cómo podría afrontar otro día. Todo lo que podía oír en su mente era una frase de *Winnie-the-Pooh*, una canción infantil que su hijo solía escuchar repetidas veces: «Si haces lo que siempre has hecho, conseguirás lo que siempre has conseguido».

¿Cuánto nos cuesta la rotación de personal?

—Esto me está costando una fortuna —dijo Greg mientras entraba repentinamente. Nunca aprendió a llamar a las puertas, pero una vez más hacía notar que era el dueño de la compañía.

Greg fundó Admiral cuando sólo tenía diecisiete años y durante los últimos veinticinco años había desarrollado

la empresa desde un negocio unipersonal hasta un pequeño ejército de aproximadamente cuatrocientos empleados.

Hoy es un empresario próspero y de gran éxito, pero cada vez que la gente le pregunta qué hace, siempre responde: «Soy un empleado de limpieza». De vez en cuando trata los asuntos más serios y los empleados se burlan de su respuesta porque piensan que habla en broma. Pero cuando descubren que está hablando en serio, sus risas se convierten rápidamente en desconcierto.

Greg es un hombre de negocios; es capaz de vender cualquier cosa a cualquier persona y tiene una misteriosa capacidad para ver las tendencias y oportunidades mucho antes que los demás. Pero también puede ser un poco impaciente e impulsivo, y por esa razón Simon fue contratado como gerente general hace cuatro años.

—¿Qué es lo que te está costando una fortuna? —preguntó Simon, aunque sabía exactamente a qué se refería Greg.

—¡La rotación de personal! —dijo éste, visiblemente exasperado.

El viernes por la tarde, Simon dejó los informes mensuales sobre el escritorio de Greg. Entre esos informes estaban las cifras trimestrales de la rotación del personal. Durante los últimos tres meses, la rotación de Admiral había sido del 107 por ciento. Esto es correcto. En los últimos noventa días, 428 empleados se habían ido de la compañía.

—Es difícil saber cuánto nos está costando esto —dijo Simon—. En algunos puestos tenemos que hacer tres contratos por trimestre, y esto no sólo representa costes de selección. La rotación de personal afecta a la moral, la efi-

ciencia y las relaciones con el cliente. Durante doce meses te he estado diciendo que éste es un gran problema.

—Lo sé, lo sé —dijo Greg inclinando la cabeza en señal de asentimiento—. Sólo que ahora hemos empezado a perder clientes. Hoy he recibido una llamada de Charlie de Procter & Gamble para avisarme de que vamos a recibir una carta en la que nos informa de que nos pone en un periodo de prueba de noventa días. Dice que nuestro trabajo ha sido chapucero, que han notado un flujo constante de nuevos empleados y creen que estamos pasando por alto algunas cosas.

Simon se quedó sentado, sin moverse, mientras miraba a Greg un poco aturdido.

—¿Crees que si les damos un aumento de sueldo conseguiremos que se queden? —continuó Greg.

—Desearía que así fuera, pero no estoy seguro —respondió Simon—. No creo que el problema se solucione sólo con dinero. Déjame investigar qué es lo que está causando la rotación. Averigüemos por qué se están yendo.

—¿Cómo lo averiguaremos?

—Interrogando al personal —dijo Simon.

—¡Oh! —exclamó Greg con asombro. Evidentemente, esta idea jamás se le habría ocurrido a él.

Pregunte a sus empleados

A la mañana siguiente, Simon y Greg se reunieron en First Watch para conversar más acerca de su problema de rotación de personal. Era un ambiente relajado, con una co-

mida y servicio excelentes, y eso lo convertía en el lugar favorito de Simon para las reuniones del desayuno.

—Entonces, ¿vas a recorrer las oficinas y a preguntar a los empleados por qué se están yendo? —preguntó Greg medio en serio y medio en broma.

—Déjame recordarte que ellos saben cosas acerca de nuestra empresa que nosotros ignoramos. El mes pasado leí un artículo sobre el presidente de American Airlines. Los costes para repostar los aviones los estaban abrumando, especialmente en los aeropuertos donde tenían que contratar a otras aerolíneas para repostar sus aviones. Un día reflexionó sobre el problema después de una reunión con su equipo ejecutivo, que estaba desorientado. Entonces condujo hasta Fort Worth desde su oficina en el centro de Dallas, acudió al servicio de mantenimiento, reunió a un par de tripulaciones, les habló del problema y les preguntó si habían pensado en una solución.

»Simplemente, intercambiaron miradas —continuó Simon—. Algunos sonrieron, otros sólo menearon la cabeza. Todos conocían la respuesta: poner suficiente gasolina en los aviones mientras están en Dallas para volar hasta Los Ángeles. El avión usará un poco más de combustible, y si hay un retraso quizá sea necesario llenar el depósito a tope en Los Ángeles, pero aun así será más barato que contratar a una tercera parte para repostar los aviones en Los Ángeles. En los doce meses siguientes, American Airlines ahorró millones de dólares gracias a esta simple idea… aun con el coste creciente del combustible.

Greg se quedó en su sitio meditando, mientras Simon continuaba.

—Los empleados saben cosas acerca de nuestra empresa que nosotros no sabemos. Deberíamos hacer una encuesta y preguntarles por qué creen que tantas personas vienen y van.

—¿Una encuesta? ¿Cuánto costaría eso? —preguntó Greg, siempre obsesionado con la cuenta de resultados.

—Todavía no lo sé, pero sé que valdrá la pena —dijo Simon encogiéndose de hombros—. Te sorprenderá lo que ellos nos dirán. Nadie conoce la empresa como las personas que trabajan cada día en las trincheras del negocio. Pregunta a tus empleados. Ellos saben más de lo que tú piensas.

La encuesta inicial

Simon pasó la semana siguiente redactando algunas sencillas preguntas para la encuesta. Sólo tenía una meta en la mente: descubrir por qué tantos empleados venían y se iban de Admiral.

El lunes siguiente por la mañana, se distribuyeron las encuestas a cada uno de los 407 empleados de Admiral.

Al principio, los empleados se mostraron renuentes. Algunos tenían una actitud cínica, otros eran escépticos y la mayoría de ellos parecían simplemente cautelosos. ¿Quién podía culparlos? Esto era algo fuera de lo común. Era muy diferente de lo que ellos solían hacer.

«¿Por qué tengo que responder a estas preguntas y dar las razones por las que el personal se está yendo? ¿Por qué no les preguntan a los que se van?», oyó decir Simon a un empleado en el restaurante.

Algunos valientes gerentes acudieron enseguida a la oficina de Simon para preguntarle directamente qué estaba tratando de conseguir. Él los tranquilizó, les pidió que fueran sinceros y que alentaran a sus subordinados directos a hacer lo mismo.

—No tienen que poner sus nombres en las encuestas. Sólo deben llenarlas y devolverlas —explicó—. Como he dicho en mi nota en la primera página de la encuesta, no podemos seguir así, mes tras mes, contratando docenas y docenas de personas. Necesitamos encontrar una solución, y pensamos que nadie conoce mejor que nuestros propios empleados los motivos por los cuales el personal se está yendo.

No pasó mucho tiempo antes de que las encuestas empezaran a ser devueltas. En las dos semanas siguientes, 187 empleados de Admiral entregaron las encuestas completadas. Las respuestas fueron mucho más reveladoras de lo que se había pensado. ¿Y qué dijeron los empleados de Simon?

Éste empezó a leer de cabo a rabo las encuestas, una por una, a las 16.30 del martes. Una hora más tarde, se detuvo y se acomodó en la silla. Esbozó una sonrisa. «Esto es obvio y, sin embargo, no lo habíamos visto», se dijo a sí mismo.

La propuesta

El principal motivo por el cual las personas no se quedaban en Admiral era el transporte. No el dinero, ni los beneficios. El transporte. La razón contundente que citaban

las encuestas eran las dificultades creadas por la falta de transporte.

—Jamás habríamos resuelto esto por nuestra cuenta, Greg —dijo Simon—. Y la razón es que damos el transporte privado por sentado, porque los coches son parte de nuestras vidas cotidianas.

»Los empleados no viven cerca de donde trabajan —explicó Simon a un incrédulo Greg—. Muchos no tienen coche, ni siquiera carnet de conducir, y a menudo deben trasladarse al trabajo durante las horas en las que no hay transporte público disponible o simplemente es demasiado peligroso. ¿A esas horas, te quedarías de pie esperando un autobús en determinadas partes de la ciudad?

—Las cosas no son nunca como uno piensa que deberían ser —dijo Greg—. Pensé que sólo les importaba el dinero.

Simon sonrió.

—Entiéndeme, también quieren más dinero. Pero el dilema del transporte se mencionó dos veces más a menudo que la compensación económica.

—De acuerdo, entonces, ¿qué haremos ahora? —preguntó Greg—. ¿Acaso estás sugiriendo que les compremos coche a todos?

Simon ignoró su sarcasmo y explicó:

—Mi equipo ha propuesto algunas ideas que incluyen un convenio entre dueños de automóviles para transportar a los empleados que no tienen coche, pero esto es demasiado impredecible. Necesitamos un sistema de autobuses para transportar diariamente a nuestros empleados desde sus barrios hasta los lugares de trabajo.

Greg se quedó mirándolo por un momento.

—Ahora has ido demasiado lejos, Simon. ¿Estás bajo el efecto de una droga o *necesitas* tomarla?

—Has dicho que deseabas resolver el problema de la rotación de personal, Greg. Puedes ofrecerles más dinero, pero el dinero no tendrá una repercusión real. Si de verdad quieres encontrar una solución a este problema, el transporte es lo que más incide en esta situación. Los empleados nos han dicho eso. Ahora podemos hacer algo al respecto y, en el proceso, ganar su confianza y elevar la moral, lo cual tendrá una repercusión positiva sobre la eficiencia y la productividad. O podemos ignorar lo que nos han dicho y el problema continuará perpetuándose.

—Temo hacerte la siguiente pregunta —comentó Greg.

—Entonces no la hagas —dijo Simon, interrumpiéndole—. De todos modos no es la pregunta apropiada. La cuestión no es cuánto nos va a costar esto, sino cuánto nos va a *ahorrar*. De acuerdo con las diferentes fuentes que hemos consultado, el coste de la rotación de personal fluctúa entre el veinticinco y el ciento cincuenta por ciento de la remuneración anual del empleado. En el caso de un gerente o ejecutivo, el porcentaje estimado es de un cien a un doscientos veinticinco por ciento. Si consideramos la nómina actual, esto significa que la rotación de personal nos está costando dos millones de dólares por año. ¡Esto representa casi ciento setenta mil dólares mensuales o cuarenta mil dólares semanales!

Greg le lanzó una mirada feroz, pero Simon no había terminado.

—Le he pedido a mi equipo que proponga un par de soluciones y que las evalúe —continuó—. Pienso que pode-

mos introducir un programa experimental de transporte con autobuses, que costaría entre doce mil y quince mil dólares mensuales. Esto podría reducir la rotación de personal al menos un veinte por ciento. Haz los cálculos, Greg, y dame un plazo de tres meses. Para entonces lo sabrás. Quizá lo sepas mucho antes.

—De acuerdo —dijo su jefe renuentemente—, pero si te equivocas…

Simon le interrumpió otra vez.

—Basta de amenazas, Greg, porque la verdad es que me siento muy mal con esta situación. Si no podemos resolver este problema de rotación de personal, no tendrás que despedirme; renunciaré.

A la semana siguiente, se anunció el sistema de transporte con autobuses. Y tres semanas más tarde estaba en pleno funcionamiento. Durante el día, Admiral transportaría a los empleados del turno de noche a ciertos sitios en los cuatro barrios clave, donde recogería a los del turno de día, y por la noche llevaría a éstos hasta sus hogares y recogería a los del turno de noche.

Los resultados fueron casi inmediatos.

El cambio de actitud

El primer cambio fue una nueva actitud entre los empleados. Los gerentes lo comentaron con Greg y Simon en su reunión semanal.

—No se imaginan hasta qué punto están agradecidos algunos de esos empleados. Cada día es una verdadera lu-

cha para algunos de ellos. Quieren trabajar, necesitan trabajar, pero durante tanto tiempo han creído que todos estaban en contra de ellos, incluso nosotros —anunció Brad, uno de los cuatro gerentes regionales.

—Tengo que admitirlo —dijo Juan, otro gerente regional—. Esto parece algo simple, pero ha hecho sus difíciles vidas un poco más fáciles y eso lo aprecian. El hecho de que, como compañía, hayamos intentado comprender parte de su lucha es algo que realmente tienen en cuenta.

No todo el personal de Admiral estaba usando el sistema de autobuses; en realidad, lo hacía mucho menos de la mitad. Pero se había enviado un poderoso mensaje.

De un modo práctico y muy real, la iniciativa había mejorado las vidas de muchos empleados de Admiral, y Greg y Simon empezaron a notar un cambio en la actitud de los trabajadores cuando les pedían que hicieran algo. Había un nuevo espíritu de cooperación, se podía apreciar la desaparición del viejo antagonismo…

Un año más tarde…

Durante el año siguiente, la rotación de personal bajó de aproximadamente un 400 a un 224 por ciento. Fue un año difícil y la rotación seguía siendo un problema serio y una alta prioridad en Admiral, pero se hizo un progreso real. Ese año se registró una ganancia récord, y Simon y Greg sabían que la reducción de la rotación de personal era el principal factor contribuyente. Y todos los otros factores derivaban del hecho de haber abordado la crisis del personal.

También era interesante notar que los días de baja por enfermedad disminuyeron un 31 por ciento desde el año anterior, y los retrasos a la hora de entrar se redujeron un 65 por ciento. En su evaluación trimestral, los gerentes observaron que ellos y sus equipos se habían liberado de una gran presión.

Simon dejó sobre el escritorio de Greg un informe que resumía estos resultados y se marchó.

Esa noche, mientras conducía hacia su casa, tuvo una genuina sensación de satisfacción. Sabía que no había resuelto completamente el problema y que todavía tendría que contratar a muchas personas. Pero estaba seguro de que había empezado algo revolucionario y eso le hacía sentirse plenamente realizado.

A la mañana siguiente, Greg entró en la oficina de Simon con un buen semblante.

—Quiero que sepas que he dudado de ti en cada momento, pero las ideas de la encuesta y del sistema de autobuses fueron excelentes. Realmente veo menos estrés en el personal. Es más agradable para mí venir a trabajar e incluso, aunque a veces sea rudo e impaciente, quiero que sepas que estoy muy agradecido.

Simon casi no podía creer lo que estaba oyendo. Tuvo que hacer un esfuerzo para seguir la conversación con Greg, y cuando lo logró, éste había cambiado de tema.

—¡Necesito que hagas otra encuesta! —gritó.

Simon casi se cae de su silla.

—Tú aborreces mis encuestas.

—Lo sé. Lo sé. Pero eso era en el pasado. Aborrecía tus encuestas cuando me estaban costando dinero. Ahora

me están produciendo dinero. Averigua qué más hay en la lista —dijo Greg.

—¿Qué lista? —preguntó Simon, jugando con él un poco.

—¡La lista de «Por qué el personal se está yendo de Admiral»! —insistió su jefe—. Y contrata a otro ayudante. Lo necesitarás. Vamos a llegar hasta el fondo de este problema y formaremos un equipo extraordinario.